Comité des griefs des Forces canadiennes

Rapport ministériel sur le rendement

pour la période se terminant

Le 31 mars 2010

L'honorable Peter Gordon MacKay
Ministre de la Défense nationale

Table des matières

Message du président 1

Section I – Aperçu 3

Renseignements sommaires 3
Raison d'être 3
Responsabilités 3
Résultat stratégique et Architecture des Activités de programme (AAP) 3

Sommaire - Rendement 4
Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars) 4
Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP) 4
Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques 7
Analyse des risques 14
Profil des dépenses 16
Postes votés et postes législatifs 16

Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique 17

Résultat stratégique 17

Activités de programme par résultat stratégique 18
Activité de programme : Examen des griefs des membres des Forces canadiennes transmis par le Chef d'état-major de la Défense 18
État du rendement 19
Leçons apprises 20
Avantages pour les Canadiens 20
Activité de programme : Services internes 21
État du rendement 21
Leçons apprises 22
Avantages pour les Canadiens 22

Section III: Renseignements supplémentaires 23

Principales données financières 23

États financiers 23

Liste des tableaux supplémentaires 24

Autres sujets d'intérêt 24
Contacts pour informations supplémentaires 24

Message du président

Je suis heureux de vous présenter le Rapport ministériel sur le rendement du Comité des griefs des Forces canadiennes pour la période se terminant le 31 mars 2010.

Le 15 juin 2010, le Comité a célébré son dixième anniversaire. Durant les mois qui ont précédé cette date importante, le Comité a pris le temps de réfléchir aux leçons à retenir de sa première décennie d'existence et de commencer à préparer l'avenir.

En 2009-2010, le Comité a restructuré et amélioré ses procédures afin de mieux intégrer le processus d'examen interne et de le rendre plus efficace. Cette mise au point nous a permis d'obtenir les résultats impressionnants présentés dans ce rapport.

Au cours de la dernière année, le Comité, en coordination avec les Forces canadiennes, a également entrepris d'évaluer un nouveau modèle de renvoi des griefs qui, nous le croyons, accroîtra l'équité et la transparence du système des griefs militaires.

En tant qu'organisation, nous croyons fermement aussi en l'importance de transmettre les connaissances acquises au fil de l'examen des griefs. C'est notre façon de contribuer à mieux faire connaître et comprendre les problèmes qui touchent les membres des Forces canadiennes. Il s'agit également d'un apport important à l'efficacité du processus de règlement des griefs militaires ainsi qu'au bien-être et au moral des membres des Forces canadiennes.

C'est dans cette optique que nous avons récemment commencé à publier les recommandations du Comité au Chef d'état-major de la Défense sur les questions d'ordre systémique, afin de sensibiliser la haute direction, les parties concernées, les principaux décideurs et les responsables des politiques aux questions générales qui ont retenu notre attention lors de l'examen particulier des griefs.

Tout au long de l'année, les initiatives mises de l'avant par les services administratifs du Comité ont été axées sur le soutien nécessaire à apporter à l'organisation, tout en veillant à la compatibilité de nos activités avec les priorités du gouvernement, ainsi qu'avec les valeurs et l'excellence en gestion de la fonction publique.

J'affirme donc avec fierté que le Comité des griefs des Forces canadiennes est devenu une organisation bien établie et respectée, non seulement dans la communauté spécialisée en règlement de conflits, mais en tant que petite organisation gouvernementale reconnue pour l'excellence de sa gestion.

Alors que nos employés et membres du Comité, tous aussi dévoués les uns que les autres, achèvent une autre année de travail intense, je suis confiant que nous disposons des compétences requises et de la détermination nécessaire pour orienter notre organisation vers la concrétisation des deux volets de notre vision : *être un tribunal administratif modèle qui fait preuve de professionnalisme et qui adopte des pratiques de bonne gouvernance et des processus équitables, et être un centre d'expertise en matière de griefs militaires.*

Bruno Hamel
Président

Section I – Aperçu

Renseignements sommaires

Raison d'être

Le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC ou le Comité) a pour raison d'être d'assurer l'examen indépendant et externe des griefs des militaires. L'article 29 de la *Loi sur la défense nationale* (LDN) prévoit que tout officier ou militaire du rang qui s'estime lésé par une décision, un acte ou une omission dans la gestion des affaires des Forces Canadiennes (FC) a le droit de déposer un grief. L'importance de ce droit ne peut être minimisée, car c'est la seule procédure formelle de plainte, avec certaines exceptions limitées, dont disposent les membres des FC.

Responsabilités

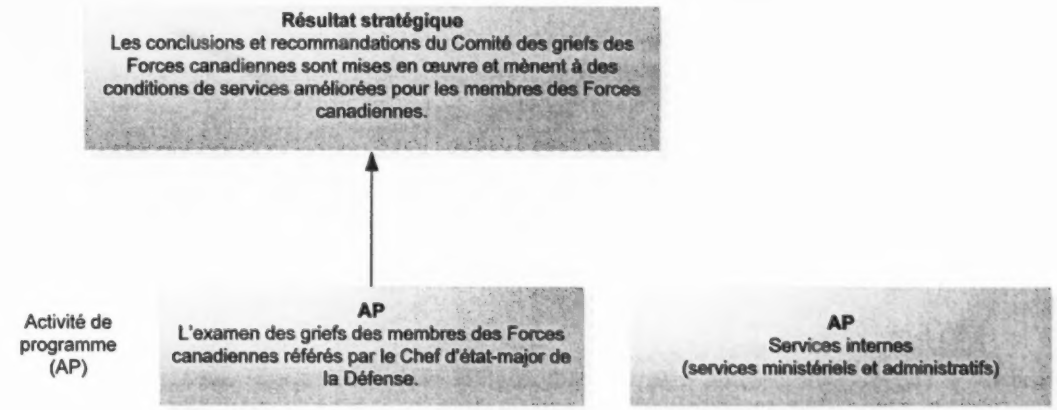
Le Comité est un tribunal administratif indépendant qui relève du Parlement par l'entremise du ministre de la Défense nationale.

Le Comité examine les griefs qui lui sont référés et formule des conclusions et des recommandations (C et R) à l'intention du Chef d'état-major de la Défense (CEMD) et de l'officier ou du militaire du rang qui a soumis le grief.

Dans la mesure où les circonstances et l'équité le permettent, le Comité doit également agir avec célérité et sans formalisme.

Résultat stratégique et Architecture des Activités de programme (AAP)

Figure 1



Sommaire - Rendement

Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
6 458,0	7 177,3	5 664,9

Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
46	35	11

L'écart entre les équivalents temps plein (ETP) prévus (46) et les ETP réels (35) s'explique principalement par les retards encourus lors de la dotation des postes.

Résultat stratégique : Les conclusions et recommandations du Comité des griefs des Forces canadiennes sont mises en œuvre et mènent à des conditions de services améliorées pour les membres des Forces canadiennes.		
Indicateurs de rendement	**Objectifs**	**Rendement de 2009-2010**
Le pourcentage de recommandations sur des questions d'ordre systémique qui méritent des mesures supplémentaires.	75 % des recommandations sont acceptées par le Chef d'état-major de la Défense.	Un peu plus de 20 recommandations sur des questions d'ordre systémique sont formulées annuellement. Au cours des cinq derniers exercices, le Chef d'état-major de la Défense a accepté 71,2 % des recommandations d'ordre systémique qui justifiaient des mesures supplémentaires.
Le pourcentage de décisions du Chef d'état-major de la Défense en accord avec les recommandations d'ordre systémique du Comité concernant l'interprétation de règlements, de politiques ou de procédures.	80 % en accord	Le CEMD n'a pas encore rendu de décisions dans un certain nombre de cas de 2009-2010. Cependant, de 2005-2006 à 2008-2009, le CEMD a accepté 76,6 % des recommandations du Comité.
Le pourcentage de répondants qui, par le biais de sondages, indiquent que le Comité a contribué à des changements à des règles, des politiques, et des lignes directrices des Forces canadiennes.	70 % en accord	Cet indicateur du rendement a été mesuré dans le cadre d'une évaluation officielle menée en 2009-2010. Les conclusions préliminaires de l'évaluation ne donnent pas de preuves tangibles au fait que le travail du Comité s'est traduit par des améliorations des règles, politiques et procédures, bien que cela soit perçu comme ayant été le cas. Un peu plus de la moitié des répondants interrogés ont exprimé leur accord avec l'affirmation selon laquelle le travail du Comité s'est traduit par des améliorations.

(en milliers de dollars)

Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009	2009-2010				Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
L'examen des griefs des membres des Forces canadiennes référés par le Chef d'état-major de la Défense	3 059,0	3 382,0	3 382,0	3 901,1	2 360,5	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces.
Services internes	2 976,0	3 076,0	3 076,0	3 276,2	3 304,4	
Total	**6 035,0**	**6 458,0**	**6 458,0**	**7 177,3**	**5 664,9**	

Résultats attendus : Une meilleure compréhension et application des règles, politiques et lignes directrices régissant les conditions de travail dans les Forces canadiennes.

Ces résultats attendus qui découlent des activités, extrants et résultats immédiats du Comité et qui montrent les progrès réalisés dans l'atteinte du résultat stratégique, apparaissent à long terme.

Indicateur de rendement	Objectif
Le pourcentage de recommandations sur des questions d'ordre systémique qui méritent des mesures supplémentaires.	75 % des recommandations qui méritent des mesures supplémentaires sont acceptées par le Chef d'état-major de la Défense.

Le CEMD fait montre d'une connaissance et d'une compréhension accrues des questions d'ordre systémique découlant des griefs examinés par le CGFC. Un peu plus de 20 recommandations d'ordre systémique sont formulées annuellement. Au cours des cinq derniers exercices, le CEMD a accepté 71,2 % des recommandations d'ordre systémique qui justifiaient des mesures supplémentaires.

Au cours de la même période, le CEMD a rejeté les recommandations dans 22,7 % des cas, et dans 6,1 % des cas, il n'a pris aucune mesure bien qu'il eut reconnu l'existence de problèmes d'ordre systémique.

Durant la période de 2009-2010, le Comité a formulé des recommandations d'ordre systémique pour les problèmes suivants (en ordre alphabétique) :

- Administration de la Prime de service à l'étranger et de la Prime de service à l'étranger – opérations;

- Administration de la Restriction imposée et Frais d'absence du foyer;
- Âge de la retraite obligatoire;
- Délimitations des secteurs de vie chère;
- Droit au tarif quotidien de la rémunération pour service de classe C pour une courte période de service de classe C;
- Exactitude des renseignements donnés aux appliquants;
- Grade intérimaire;
- Habilité du CEMD à fournir une réparation financière;
- Indemnité de recrutement;
- Indemnité de service en mer;
- Indemnité différentielle de vie chère de St-Hyacinthe;
- Juridiction relativement aux délais de présentation d'un grief;
- Plainte de harcèlement versus le dépôt d'un grief pour les militaires;
- Situation opérationnelle des unités d'entraînement maritime; et
- Situations impliquant plusieurs politiques applicables.

Afin de faire connaître ces problèmes, le Comité a commencé en juillet 2009 à publier ses recommandations sur les questions d'ordre systémique sur son site Web. Le Comité compte faire un suivi de chaque recommandation jusqu'à ce que le CEMD prenne une décision. De plus, si le CEMD décide de donner suite à une recommandation, le Comité compte surveiller les progrès accomplis.

Indicateur de rendement	**Objectif**
Le pourcentage de décisions du CEMD en accord avec les recommandations d'ordre systémique du Comité concernant l'interprétation de règlements, de politiques ou de procédures.	80 % en accord

Des 109 recommandations d'ordre systémique formulées par le Comité au cours des cinq derniers exercices, 72,4 % touchaient l'interprétation et l'application des règles, politiques et lignes directrices. Le CEMD n'a pas encore rendu de décisions dans un certain nombre de cas de 2009-2010. Toutefois, de 2005-2006 à 2008-2009, le CEMD a accepté 76,6 % des recommandations du Comité.

Au cours de la même période, le CEMD a rejeté les recommandations dans 19,1 % des cas, et dans 4,3 % des cas, il n'a pris aucune mesure bien qu'il eut reconnu l'existence de problèmes d'ordre systémique.

Indicateur de rendement	**Objectif**
Le pourcentage de répondants qui, par le biais de sondages, indiquent que le Comité a contribué à des changements à des règles, des politiques, et des lignes directrices dans les Forces canadiennes.	70 % en accord

Le succès concernant cet indicateur de rendement a été mesuré dans le cadre d'une évaluation officielle menée en 2009-2010.

Les conclusions préliminaires de l'évaluation ne donnent pas de preuves tangibles au fait que le travail du Comité s'est traduit par des améliorations des règles, politiques et procédures, bien que cela soit perçu comme ayant été le cas. Un peu plus de la moitié des répondants interrogés ont exprimé leur accord avec l'affirmation selon laquelle le travail du Comité s'est traduit par des améliorations.

Un peu plus de la moitié des répondants interrogés lors de l'évaluation du CGFC ont exprimé leur accord avec l'affirmation selon laquelle le travail du Comité s'était traduit par des améliorations. Toutefois, la moitié de ces répondants ont noté qu'il était difficile d'attribuer à un seul facteur un changement dans les politiques ou se sont demandé si ce changement serait tout de même survenu indépendamment du travail du CGFC. Cependant, à la question de savoir si le CGFC a contribué à la bonne marche des activités des FC, 80 % des personnes interrogées ont répondu par l'affirmative. Elles ont noté que les C et R du CGFC favorisaient la sensibilisation dans des domaines où des changements de politiques pourraient s'avérer nécessaires et qu'ils aidaient à confirmer l'interprétation des politiques, accroissant ainsi le niveau de confiance des autorités initiales (AI) des FC lors de la prise de décisions. Le site Web et les publications du CGFC guidaient également les AI et les plaignants éventuels quant à la façon de procéder advenant des difficultés.

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accompli	Lien avec les résultats stratégiques
Rendement opérationnel Maintenir la stabilité de la productivité et de l'excellence	Permanente	Entièrement atteinte	(AP) L'examen des griefs des membres des Forces canadiennes référés par le Chef d'état-major de la Défense.
Communications externes Manifester la valeur ajoutée du CGFC dans le processus des griefs.	Permanente	Entièrement atteinte	(AP) L'examen des griefs des membres des Forces canadiennes référés par le Chef d'état-major de la Défense. (AP) Services internes.

Priorité en matière de gestion	Type	Progrès accompli	Lien avec les résultats stratégiques
Rendement opérationnel Assurer la gestion et le leadership efficaces du CGFC.	Permanente	Entièrement atteinte	(AP) Services internes.

État du rendement

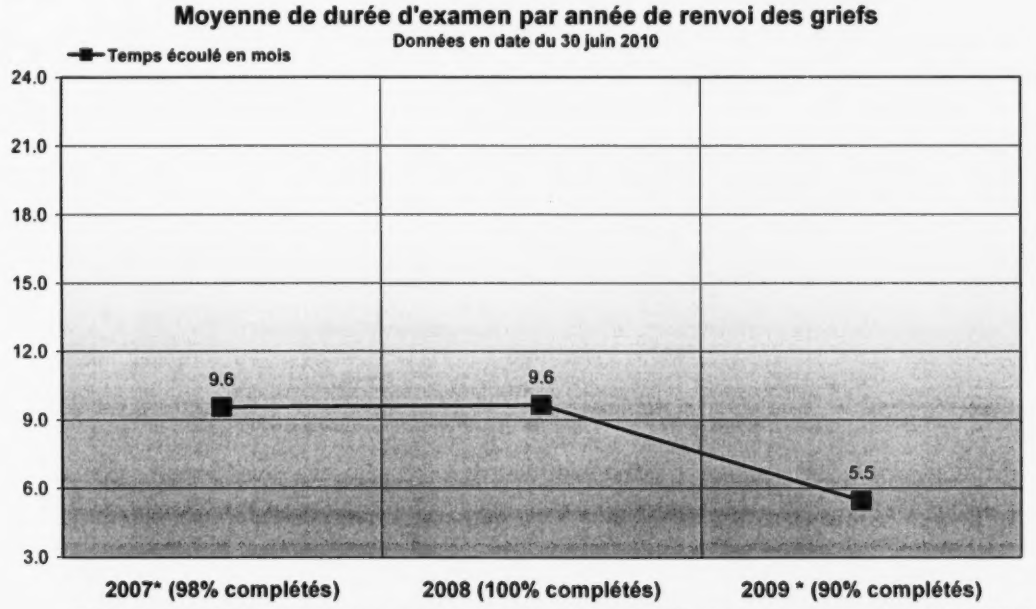
Priorité 1: Rendement opérationnel – Maintenir la stabilité de la productivité et de l'excellence

Productivité

Le rendement opérationnel est une priorité du Comité. Il représente sa contribution continue à l'équité et à l'efficacité du processus des griefs militaires et garantit que ses C et R sont de qualité supérieure et qu'elles sont émises dans les meilleurs délais. Afin de maintenir une productivité optimale et la qualité de ses services, le Comité évalue régulièrement ses délais de production, sa charge de travail et ses prévisions de planification. Cet exercice rigoureux permet au Comité de réagir rapidement et d'ajuster ses capacités à sa charge de travail.

En 2009, le Comité a restructuré ses opérations en fusionnant deux directions : soit l'analyse des griefs et les services juridiques. De plus, en juillet 2009, le Comité s'est orienté vers un processus d'examen interne plus intégré, dans le cadre duquel le membre du Comité saisi du dossier, ainsi que le (la) chef d'équipe, l'agent(e) de griefs et l'avocat(e) qui y sont assignés, participent à une conférence de cas dès les premières étapes de l'examen du grief. Ces changements ont permis de gagner un temps considérable et d'améliorer le contrôle de la qualité des C et R du Comité.

Figure 2



Notes * : Le cas restant pour 2007 est en suspens à la demande du plaignant. Pas tous les cas reçus en 2009 n'ont été complétés à ce jour. Ces statistiques seront rajustées dans les futurs rapports pour inclure le reste des cas reçus en 2009.

La figure 2 représente la moyenne de la durée d'examen des dossiers reçus durant les trois dernières années.

Les améliorations apportées au cours de la dernière année ont permis de rationaliser encore plus le processus et d'améliorer son efficacité, ramenant la moyenne de la durée d'examen à 5.5 mois pour les cas reçus en 2009 et complétés à la fin de juin 2010.

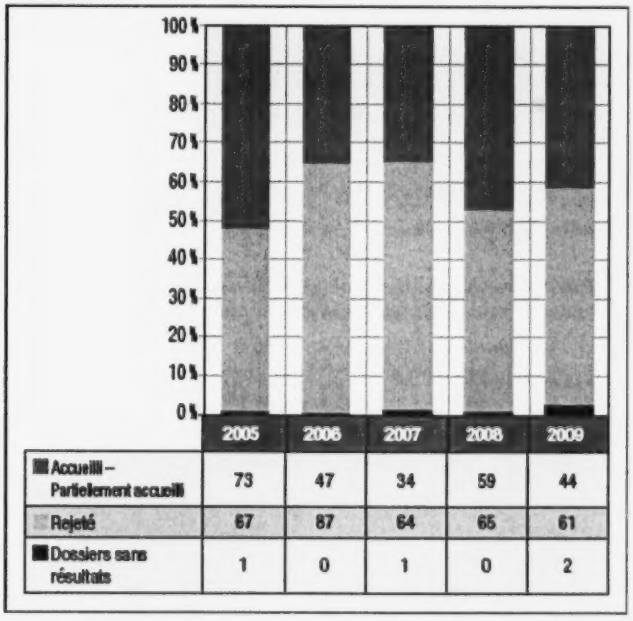
Un examen indépendant

À titre de tribunal administratif, le Comité garde toujours à l'esprit l'obligation fondamentale qui lui incombe d'examiner chaque cas de façon équitable et impartiale. Chaque dossier est étudié avec soin, les questions analysées et les éléments de preuve pertinents sont pris en compte, incluant les documents présentés par les plaignants et par les autorités des FC. Chaque cas est analysé selon ses mérites. Le Comité conserve toutefois une vaste base de données comportant les précédents des décisions du CEMD et des C et R pour aider les membres et le personnel du Comité dans le cadre de l'examen d'un dossier. Les griefs visent habituellement des décisions rendues par des autorités des FC et l'approche générale du Comité consiste à examiner à la fois les éléments de preuve et le processus pour garantir que la décision est à la fois raisonnable et correcte.

« Nous voulons louer [le membre du Comité] pour son excellente analyse équilibrée de la situation à laquelle notre client a été confronté et pour les conclusions et recommandations raisonnées qu'il a formulées. Bien que l'issue ne soit pas entièrement favorable à notre client, nous croyons qu'il s'agit d'une conclusion acceptable au grief de notre client et nous sommes heureux de reconnaître le professionnalisme dont votre comité a fait preuve lors de l'examen du grief de notre client. »

Colonel (retraité) Michel W. Drapeau, avocat.

Figure 3



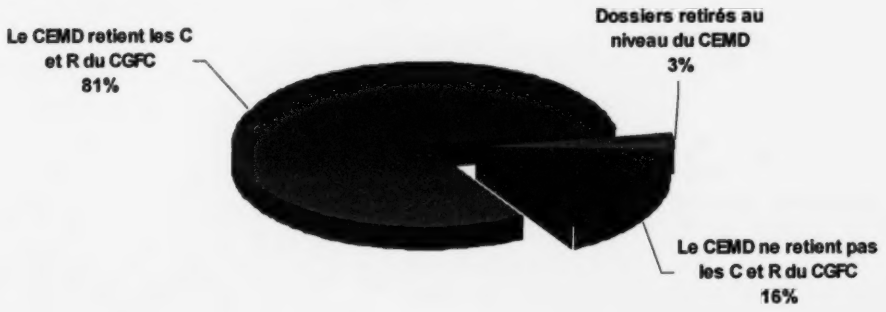
	2005	2006	2007	2008	2009
Accueilli – Partiellement accueilli	73	47	34	59	44
Rejeté	67	87	64	65	61
Dossiers sans résultats	1	0	1	0	2

Depuis 2005, le Comité a émis des C et R pour 605 griefs. Dans 42,5% des cas (257 dossiers), le Comité a recommandé d'accueillir complètement ou partiellement le grief. Le CEMD a jusqu'ici rendu des décisions dans 210 de ces 257 dossiers. La figure 3 présente le nombre de cas dans lesquels le Comité a recommandé d'accueillir ou de rejeter un grief au cours des cinq dernières années.

Excellence

Comme le démontre la figure 4, au cours des cinq dernières années, sur les 210 cas dans lesquels le Comité a recommandé d'accueillir le grief et dans lesquels le CEMD a rendu des décisions, le CEMD s'est dit d'accord avec le Comité dans 81% des dossiers. Ce résultat illustre bien la valeur de l'examen indépendant et expert du Comité. Dans les cas où le Comité a recommandé de rejeter le grief, les C et R du Comité ont fourni au plaignant ou à la plaignante des explications détaillées et le fondement sur lequel l'examen effectué a validé l'interprétation que les FC ont faite du règlement, de la politique ou de l'ordre en question.

Figure 4



Priorité 2 – Communications externes – Manifester la valeur ajoutée du CGFC dans le processus des griefs.

Partage des leçons apprises

Le Comité a augmenté et diversifié ses activités de communications externes et a établi des contacts avec les parties concernées à tous les niveaux au sein des FC par l'entremise de publications, de visites de bases, de réunions régulières, d'exposés présentés dans divers forums. Les visites des bases offrent aux membres des FC la possibilité de communiquer directement leurs questions et préoccupations relatives au règlement des griefs et de se renseigner sur le travail et les procédures du Comité. Elles permettent également au personnel du Comité de mieux comprendre l'environnement unique des FC.

La communication de l'information aux membres des FC sur les dossiers dont le Comité est saisi peut améliorer leur compréhension des règlements, des politiques et des lignes directrices qui les touchent. Le Comité a publié deux *Bulletins,* destinés aux membres des FC, qui ont été insérés dans *La Feuille d'érable*, l'hebdomadaire national du ministère de la Défense nationale (MDN) et des FC.

Le Comité a également publié une deuxième édition de *Perspectives*, une publication destinée essentiellement aux officiers supérieurs du quartier général du MDN. Grâce à l'examen des

griefs individuels, le Comité peut cerner des tendances générales, des politiques contradictoires ou inadéquates, des domaines de mécontentement et des problèmes de nature systémique.

De plus, le Comité a récemment entrepris la publication des recommandations d'ordre systémique qu'il avait adressées au Chef d'état-major de la Défense, afin de sensibiliser la haute direction, les parties concernées, les principaux décideurs et les responsables des politiques aux questions générales qui ont retenu son attention lors de l'examen de griefs.

Le trimestriel *cyberBulletin* s'est révélé un outil de communication utile et est disponible sur le site Internet du CGFC. Ce bulletin, ainsi que les sommaires des cas des trois dernières années, mettent en lumière les dossiers intéressants dont le Comité est saisi, les C et R du Comité ainsi que la décision finale du CEMD dans chacun de ces dossiers. Le site Internet du Comité est régulièrement mis à jour et les sommaires de cas, les recommandations sur des questions d'ordre systémique et autres renseignements connexes y sont affichés au fur et à mesure. http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/francais/PandR.html.

Un nouveau modèle de renvoi des griefs

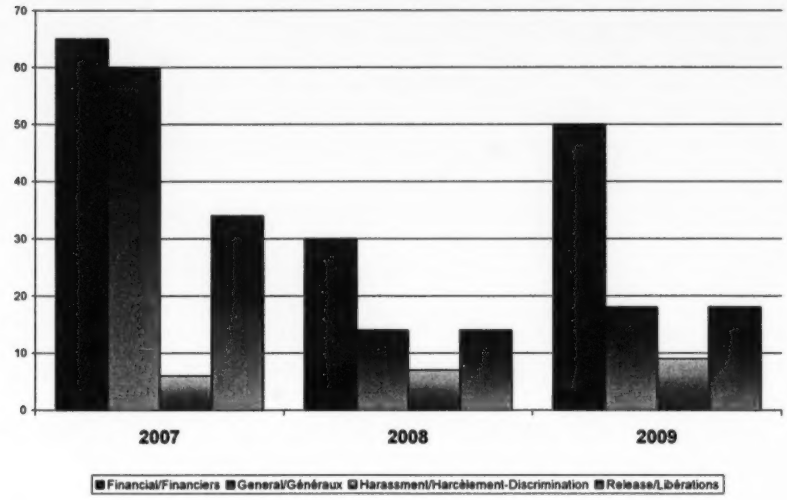
La réglementation en vigueur stipule que certains types de griefs seulement sont renvoyés au Comité pour examen. Par conséquent, les plaignants dont le grief a atteint le niveau de l'Autorité de dernière instance (ADI) ne peuvent pas tous bénéficier d'un examen externe de leur plainte. En 2009, de concert avec les FC, le CGFC a amorcé l'évaluation d'un nouveau modèle de renvoi des griefs qui, de l'avis du Comité, permettra d'accroître l'équité et la transparence du processus d'examen des griefs militaires.

« Votre connaissance supérieure des politiques applicables à mon dossier vous a permis de mettre le doigt sur de nombreuses mesures administratives qui ont violé les directives publiées. Cela a produit un résultat favorable pour moi. J'espère qu'aucun autre réserviste n'aura jamais à vivre une situation semblable à celle que j'ai vécue. »

Éloge de la part d'un membre de la Force de réserve à l'égard du travail du Comité des griefs des Forces canadiennes après qu'on lui ait accordé son grief.

Dans le cadre de cette nouvelle « approche de principe » pour le renvoi des griefs, le Comité examinerait tous les griefs que les FC n'ont pas été en mesure de régler de manière satisfaisante pour le plaignant ou la plaignante. Dans de tels cas, le CEMD et le membre des FC bénéficieraient de l'examen indépendant du Comité avant qu'une décision finale ne soit rendue. Le CEMD a souscrit à l'initiative de l'« approche de principe » dans son *Rapport annuel sur le système des griefs des Forces canadiennes 2008*. Des modifications à la LDN et à son règlement d'application seraient nécessaires pour mettre en œuvre ce nouveau modèle.

Figure 5



La figure 5 présente la ventilation, selon la catégorie des griefs reçus au Comité au cours des trois dernières années (financiers, généraux, harcèlement/discrimination et libérations). En 2009, les griefs sur des questions financières représentaient encore la majorité des griefs.

Le tableau à droite présente la ventilation des recommandations faites par le Comité dans les 114 dossiers dont l'examen a été complété en 2009-2010.

Griefs par catégorie	Accordés	Accordés en partie	Rejetés	Non sujet à grief	Total
Financiers	18	7	26		51
Généraux	5	7	17	1	30
Harcèlement-Discrimination	1	3	6		10
Libérations	6	1	16		23
Total	**30**	**18**	**65**	**1**	**114**

Un centre d'expertise

Le Comité a acquis un savoir-faire unique en matière d'examen des griefs militaires et sa contribution à l'équité et à la transparence du règlement des plaintes au sein des FC est désormais reconnue. Récemment, le Vice-chef d'état-major de la Défense a convié le Comité à participer à un groupe de travail de haut niveau chargé d'examiner et d'améliorer le processus des griefs militaires des Forces canadiennes. Le Comité est heureux d'avoir eu la possibilité de contribuer à ces importantes discussions.

Par ailleurs, on a demandé au Comité de participer à divers événements et conférences des FC, tels les cours de qualification à l'intention des adjudants-chefs et des premiers maîtres de 1re classe, en avril et septembre 2009, ainsi qu'au symposium du Directeur général – Carrières militaires, en octobre 2009.

Priorité 3: Rendement opérationnel – Assurer la gestion et le leadership efficaces du CGFC.

Au cours du dernier exercice, le CGFC a veillé à ce que ses initiatives soient compatibles avec les objectifs prioritaires du renouvellement de la fonction publique, de même qu'avec les priorités énoncées dans le *Seizième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada* du greffier du Conseil privé. Le Comité a également adopté le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), le plan détaillé du gouvernement sur la saine gestion, comme fondement de sa planification opérationnelle et stratégique, en accordant une importance particulière à l'évaluation quinquennale du rendement du Comité, au milieu de travail, à l'amélioration de l'infrastructure de Gestion de l'information (GI) et de la Technologie de l'information (TI), ainsi qu'à la révision et l'actualisation des politiques en matière de GI, de TI et de ressources humaines (RH).

Évaluation quinquennale du rendement du Comité

Tous les ministères et agences sont tenus d'effectuer, chaque cinq ans, un examen détaillé de leurs programmes. Conformément à cette exigence, le Comité a lancé en 2009 un nouvelle évaluation de son rendement. Cette évaluation fournira au Comité une rétroaction précieuse qui l'aidera à se positionner pour l'avenir. La portée de l'évaluation est limitée aux services du CGFC dont bénéficient directement les FC et leurs membres. L'évaluation sera menée à terme en 2010-2011 et le rapport sera affiché sur le site Internet du Comité.

Donner suite aux priorités de renouvellement de la fonction publique.

Planification intégrée : Le Comité a continué de mettre l'accent sur l'intégration des besoins en ressources humaines aux besoins opérationnels de l'organisation. Il a continué à améliorer ses instruments de planification et de reddition de comptes et à rationaliser ses processus.

Recrutement : Une des priorités énoncées dans le *Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique* consiste à combler l'écart de la représentation des membres de groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique, et en particulier les membres des minorités visibles. Pour donner suite à cette priorité, le Comité a élaboré et mis en œuvre de nouvelles stratégies de dotation et au 31 décembre 2009, il avait réussi à doubler la représentation des minorités visibles au sein de son effectif, de 2,5% l'année précédente à 5,4%. Le Comité a aussi augmenté la représentation des trois autres groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

Perfectionnement des employés : Dans son *Seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada,* le greffier du Conseil privé a indiqué que la promotion de la dualité linguistique du Canada dans la fonction publique constitue l'une de ses priorités. Le Comité est engagé à continuer d'offrir un milieu de travail où les employés peuvent utiliser la langue officielle de leur choix, tout en soutenant et en encourageant ceux qui acquièrent des compétences dans la deuxième langue officielle. Une formation a été offerte aux employés et un atelier sur les langues officielles a été organisé pour l'ensemble du personnel.

Infrastructure habilitante : En 2009-2010, le Comité a procédé à l'examen de l'ensemble des politiques de TI, de GI et de RH. En conséquence, il a procédé à la mise à jour et à la révision de

tous ses documents et ses politiques en matière de sécurité TI. Parmi les instruments du CGFC, mentionnons les directives de sécurité en matière de TI, le cadre de documentation et des exigences du programme en matière de sécurité des TI, le modèle de gouvernance de la sécurité des TI et la politique globale sur la sécurité des TI.

Pour ce qui est des ressources humaines, les politiques de santé et de sécurité au travail ainsi que les politiques d'apprentissage ont été examinées. L'examen des politiques de santé et de sécurité au travail a débouché sur une refonte du programme afférent, sur la création d'un site Web à l'intention des employés et sur une formation obligatoire en matière de santé et de sécurité au travail pour tout le personnel.

Analyse des risques

Certains facteurs clés indépendants du contrôle du Comité peuvent influencer l'atteinte de certains de ses principaux objectifs. Un des facteurs importants est que le Comité ne peut pas contrôler le nombre de griefs référés au cours d'une année. Des fluctuations importantes du nombre de dossiers référés au Comité peuvent avoir une incidence sur la célérité avec laquelle les C et R sont présentées. De plus, le Comité doit faire face à plusieurs défis clés en matière de ressources humaines, de gestion de l'information et d'informatique. Le tableau suivant présente quatre risques-clés identifiés par le Comité, ainsi que les stratégies d'atténuation mises en place pour 2009-2010.

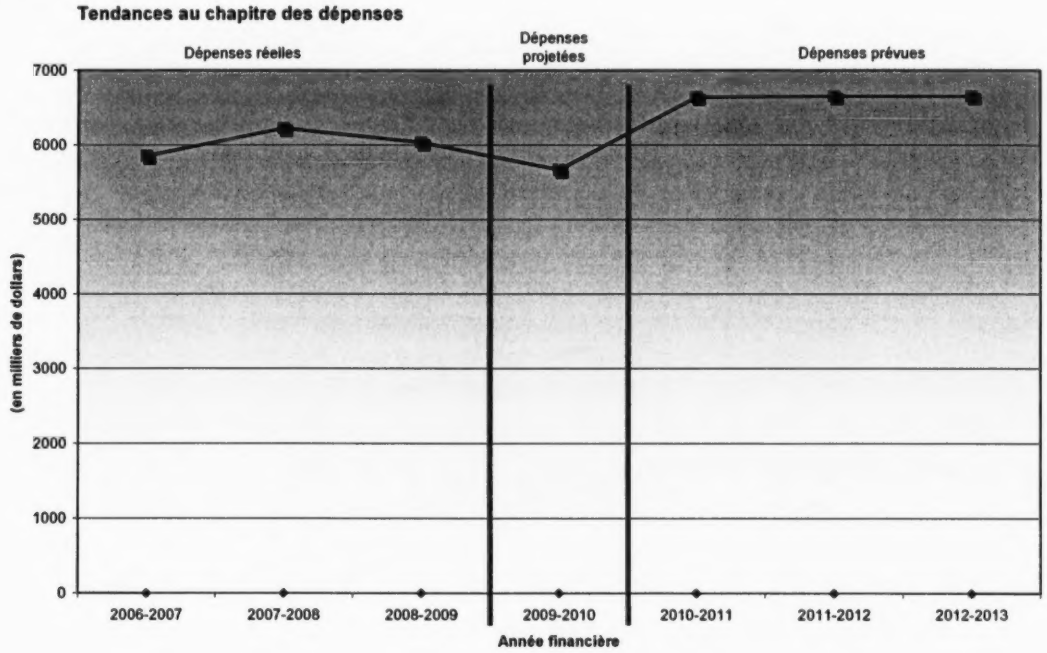
Réf du risque	Principaux risques pour l'organisation / possibilités	Définition des risques et stratégies d'atténuation	Niveau de risque pour le CGFC (Élevé, Moyen, Faible)
4	Fluctuations importantes du volume de griefs reçus	Le CGFC risque de ne pas être en mesure de réagir en temps opportun à une augmentation soudaine et accrue du nombre de griefs qui lui soit référés pour examen. À l'opposé, il existe un risque qu'il y ait un nombre trop élevé de ressources au sein du CGFC en cas d'une diminution importante du volume de griefs. • Élaboration de nouvelles hypothèses de planification • Communication continue avec les Forces canadiennes • Stratégie de communication • Mécanismes de dotation des ressources humaines • Contrôle des finances et de la charge de travail	Moyen
2	Mise en doute de la raison d'être du CGFC	Il existe un risque que le CGFC soit perçu comme n'ajoutant pas de valeur au processus de règlement des griefs. • Qualité et célérité de l'extrant • Participation active au projet de révision de la *Loi sur la Défense nationale.* • Stratégie de communication et relations stratégiques	Moyen

Réf du risque	Principaux risques pour l'organisation / possibilités	Définition des risques et stratégies d'atténuation	Niveau de risque pour le CGFC (Élevé, Moyen, Faible)
3	Capacités et compétences des ressources humaines	Le CGFC risque de ne pas disposer du personnel approprié pour accomplir son mandat (nombre et compétences). • Maintien d'un milieu de travail sain • Formation • Plan de relève des RH • Mécanismes de dotation en RH • Processus d'apprentissage continu	Moyen
1	Gestion du savoir de l'organisation	L'intégrité et l'exhaustivité de l'information et du savoir de l'organisation risquent d'être compromises ou perdues. • Révision continuelle des stratégies du plan de continuité et de reprise des activités. • Archivage des données historiques • Gestion de l'information et technologie de l'information sauvegardées • Partenariat avec d'autres petits organismes	Moyen

Profil des dépenses

Les dépenses réelles du CGFC pour 2009-2010 étaient de 5,7 $ millions de dollars. Au cours des trois derniers exercices, les dépenses réelles ont diminué de 9 % par rapport aux chiffres de 2007-2008. Cette diminution était principalement due aux retards pris dans les activités de dotation des postes. La figure 6 montre la tendance des dépenses sur une période de six ans (trois ans de dépenses réelles et trois ans de dépenses prévues).

Figure 6



Postes votés et postes législatifs

Le tableau suivant illustre les postes votés et approuvés par le Parlement dans le cadre du Budget principal des dépenses avec ses projets de loi de crédits. Les postes législatifs sont indiqués à titre d'information seulement.

(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2007-2008	2008-2009	2009-2010	
		Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses réelles
15	Dépenses de fonctionnement	5 605,0	5 490,0	5 897,0	5 094,5
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	617,0	545,0	561,0	570,4
Total		6 222,0	6 035,0	6 458,0	5 664,9

Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique

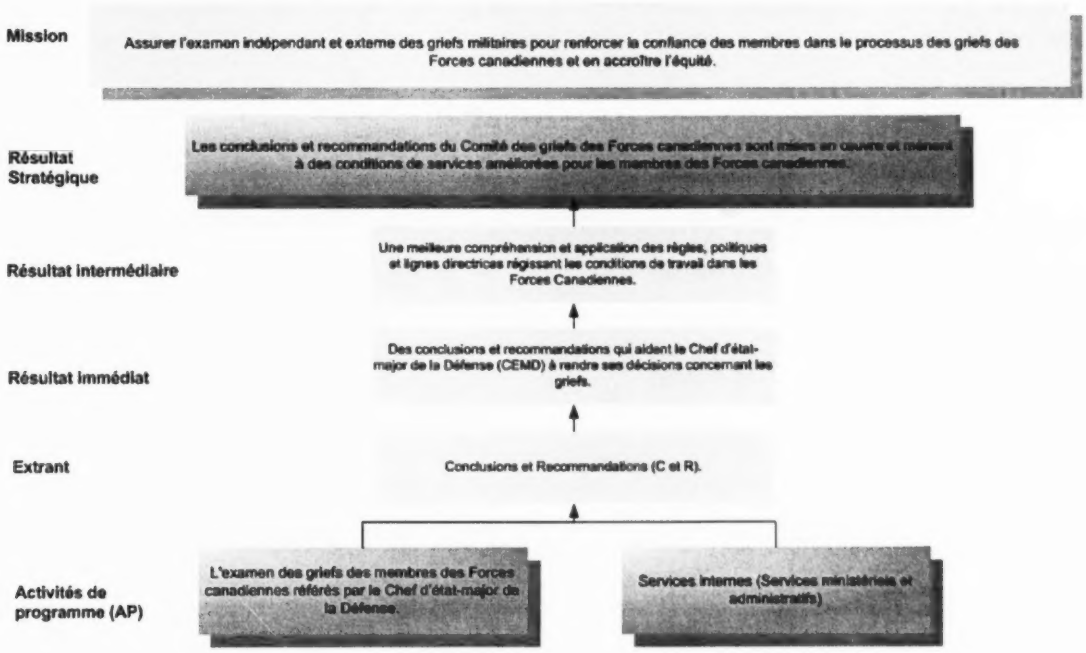
Résultat stratégique

Résultat stratégique
Les conclusions et recommandations du Comité des griefs des Forces canadiennes sont mises en œuvre et mènent à des conditions de services améliorées pour les membres des Forces canadiennes.

L'examen des griefs par le Comité se fait de façon objective et transparente, dans le respect de l'impartialité et de l'équité pour tous les membres des FC, indépendamment de leur grade ou de leur poste. La procédure tient compte équitablement des droits du personnel militaire et les membres du Comité agissent dans le meilleur intérêt des parties impliquées. Les conclusions et recommandations que le Comité établit sont fondées sur des faits et sur le droit, et peuvent créer des précédents qui peuvent favoriser les changements qui sont nécessaires au sein des FC. Les plaintes peuvent être des indicateurs de questions générales ou systémiques et peuvent offrir des renseignements utiles pour prévenir les problèmes ou améliorer les politiques ou les procédures. Le modèle logique du Comité (figure 7) démontre comment chacune des composantes contribue à la mission du Comité et à l'atteinte du résultat stratégique.

Figure 7

Modèle logique du Comité des griefs des Forces canadiennes



Activités de programme par résultat stratégique

Activité de programme : Examen des griefs des membres des Forces canadiennes transmis par le Chef d'état-major de la Défense					
Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)			**Ressources humaines 2009-2010 (ETP)**		
Dépenses prévues	**Total des autorisations**	**Dépenses réelles**	**Nombre prévu**	**Nombre réel**	**Écart**
3 382,0	3 901,1	2 360,5	28	20	8

Résultats attendus	**Indicateurs de rendement**	**Objectifs**	**État du rendement**	**Sommaire du rendement**
Des conclusions et recommandations équitables, impartiales et transparentes.	Le pourcentage, par le biais de sondages, de répondants, satisfaits que les conclusions et recommandations du Comité étaient équitables, impartiales et transparentes	75 % en accord	Atteint en grande partie	79,6% étaient d'accord ou entièrement d'accord qu'ils ont reçu la divulgation d'information appropriée et 68,4 % étaient d'accord ou entièrement d'accord que leur grief avait été examiné de façon équitable et impartiale.
Des conclusions et recommandations présentées avec célérité.	Le pourcentage des cas où l'échéancier prévu a été respecté.	Les normes établies sont rencontrées à 75 %	Atteint en grande partie	À date, sur l'ensemble des griefs reçus en 2009, 90 % ont été traités, dont 62,7 % dans le délai prévu de six mois.
	Le taux de fermeture des cas sur une période de 3 ans (moyenne)	1-1 taux de fermeture	Dépassé	1,23

État du rendement :

Rétroaction des plaignants

En 2005, le Comité a mis en œuvre un sondage postal visant à recueillir les commentaires anonymes des plaignants. Les renseignements recueillis sont examinés de manière continue, ce qui permet au Comité d'évaluer cette rétroaction et de prendre les mesures qui s'imposent.

Au cours de la période quinquennale couverte par le programme d'évaluation mené en 2009-2010, 16 % des plaignants ont répondu au sondage. Celui-ci révèle que les répondants sont généralement satisfaits de l'analyse et des procédures du Comité, puisque 79,6 % des répondants se disent en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle le processus de divulgation du CGFC était équitable. Les répondants se disent aussi satisfaits de l'équité et de la transparence, car 68,4 % sont en accord ou fortement en accord avec l'affirmation selon laquelle leur grief a été examiné d'une manière juste et impartiale. Moins de la moitié (49,5 %) conviennent que leur plainte a été traitée avec célérité, mais il semble que la majorité des répondants ont considéré les délais de l'ensemble du processus et non seulement la période au cours de laquelle le Comité s'est penché sur leur plainte.

Un examen en temps opportun

Le Comité a établi une norme de productivité moyenne de six mois pour compléter l'examen d'un grief. Les améliorations apportées au cours de la dernière année ont permis de rationaliser encore plus le processus et d'améliorer son efficacité, ramenant la moyenne de temps d'examen à 5,5 mois pour les griefs reçus en 2009 et complétés au 30 juin 2010. Avec un taux de dossiers complétés de plus de 90 % en 2009, les résultats ont surpassé les attentes.

Délai d'achèvement	Année de renvoi au CGFC 2007	2008	2009
Moins de 6 mois	21,5 %	38,5 %	62,7 %
De 6 mois à 1 an	54,0 %	29,2 %	34,9 %
Plus d'un an	24,5 %	32,3 %	2,4 %
Total Complété	**98*%**	**100%**	**90*%**

Notes * : Le seul cas non complété pour 2007 est en suspens à la demande du plaignant. Les cas reçus en 2009 n'ont pas tous été complétés à ce jour. Ces statistiques seront rajustées dans les futurs rapports pour inclure le reste des cas reçus en 2009.

Taux de fermeture 1-1

Le nombre de cas complétés en comparaison avec les cas reçus sur une période de 3 ans affiche un taux moyen de fermeture de 1,23. L'accroissement de l'efficacité est meilleur que prévu, compte tenu du fait que 75 % des griefs reçus en 2009 étaient de nature complexe et portaient sur des questions multiples. L'amélioration des délais s'est également traduite par une diminution importante de l'inventaire des griefs, et la plupart des dossiers non résolus datant de plus d'un an sont soit en suspens, soit en attente de renseignements supplémentaires.

Leçons apprises

Le CGFC assure un contrôle constant de sa structure et de ses processus afin d'assurer la diligence et la rigueur dans l'examen des dossiers. La fusion de la Direction des opérations et celle des services juridiques a accru la cohésion du groupe et amélioré son efficacité. De plus, après avoir instauré l'an dernier la tenue d'une conférence de cas à un stade plus précoce du processus d'examen, le Comité a décidé d'y inviter le membre du Comité saisi du dossier, ainsi que le (la) chef d'équipe, l'agent(e) de griefs et l'avocat(e) qui y sont assignés. Cette façon de faire a permis l'identification des questions et des préoccupations essentielles dès le début du processus d'examen et, par conséquent, s'est traduit par un gain en temps appréciable.

Un certain nombre de facteurs ont une incidence sur le temps nécessaire pour formuler les C et R, notamment le nombre de griefs que le Comité reçoit et la complexité de chacun d'eux. N'ayant aucun contrôle sur ces facteurs, le Comité ne peut que veiller à mettre en place des mécanismes internes permettant de produire les C et R dans un délai de temps raisonnable.

Avantages pour les Canadiens

L'efficacité de l'administration des affaires des FC est améliorée par l'examen externe des griefs militaires par le CGFC, conformément aux valeurs d'équité, de transparence et d'impartialité du gouvernement. Le Comité demeure résolu à maximiser sa contribution à l'examen des griefs militaires et, par conséquent, au bien-être et au moral des membres des FC.

«Le comité est un élément essentiel du système de règlement des plaintes des Forces canadiennes ...L'attente d'un traitement équitable des plaintes fait partie intégrante du moral et de l'esprit de corps... Merci de servir les hommes et les femmes qui servent au Canada et à l'étranger.»

Le Chef d'état-major de la Défense, le Général Walter Natynczyk, lors d'une visite aux bureaux du Comité des griefs des Forces canadiennes en septembre 2009.

Activité de programme : Services internes					
Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Nombre prévu	Nombre réel	Écart
3 076,0	3 276,2	3 304,4	18	15	3

Les services internes appuient une approche commune à l'échelle du gouvernement en ce qui a trait à la planification, à la conception, à l'établissement de budgets, à la reddition des comptes et aux communications.

État du rendement

Renforcement de la gouvernance et de la gestion organisationnelle du Comité

Pour renforcer la gestion de l'information interne, le Comité a mis sur pied un groupe de travail sur la gestion de l'information (GI) qui fournit une orientation et une direction générales aux divers secteurs pour traiter des problèmes pratiques associés à la GI.

Pour éviter que l'intégrité et l'intégralité des informations en sa possession ne soient compromises ou perdues, et pour garantir le maintien des normes de sécurité les plus élevées possible, le Comité a produit un guide de la sécurité où il présente des lignes directrices sur la classification, l'entreposage, la transmission et le transport de la documentation.

En outre, afin de mieux sensibiliser les employés, le Guide de la sécurité du CGFC délimite avec une précision accrue les rôles et responsabilités de chaque employé quant à tous les aspects de la sécurité des TI.

Le Comité a également entrepris une révision et une mise à jour exhaustives de son Plan de continuité et de reprise des activités afin de déterminer les mesures à prendre dans l'éventualité où une crise majeure perturberait ses activités régulières. Cette révision sera complétée en 2010-2011. En outre, pour faire suite à son analyse du risque, le Comité a entrepris la numérisation des copies papier des dossiers de cas pour éviter la perte des renseignements et pour offrir aux membres à temps partiel du Comité un accès à distance plus rapide aux dossiers.

Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique

En appui aux priorités établies dans le *Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique,* le Comité a inclu des buts et objectifs liés à l'équité en matière d'emploi dans tous ses documents de planification organisationnelle.

Le Comité a continué d'améliorer ses plans intégrés d'activités et de ressources humaines en étendant l'emploi des stratégies d'identification et d'atténuation des risques afin de relever les défis et de combler les lacunes liées à sa capacité en matière de RH.

Leçons apprises

Une amélioration des activités de planification de la gestion de l'information du Comité non seulement soutient les objectifs des politiques en la matière, mais facilite aussi la gestion des informations en appui à la prise de décision. Cette amélioration contribue aussi à assurer la gestion du savoir et le respect de la *Politique de gestion de l'information.*

Un processus de planification intégrée vient en appui à la prise de décisions et à la réalisation des objectifs organisationnels, grâce à l'harmonisation des ressources du Comité avec ses priorités.

Avantages pour les Canadiens

Les services internes veillent à la mise en place des conditions nécessaires pour assurer une bonne gestion du Comité, promouvoir l'excellence en gestion et garantir la bonne gestion des ressources. L'efficience et l'efficacité des services internes sont essentielles pour combler les attentes relatives au rendement de la gestion et au rendement financier.

Section III: Renseignements supplémentaires

Principales données financières

Les données financières consignées dans cette sous-section brossent un tableau de la situation financière et des frais de fonctionnement du CGFC.

(en milliers de dollars)

Condensée état de la situation financière À la fin de l'exercice (Mars 31, 2010)		**Variation en %**	**2008-2009**	**2009-2010**
ACTIF	Total de l'actif	53,0 %	272	178
PASSIF	Total du passif	5,7 %	1 411	1 334
ÉQUITÉ	Total des capitaux propres	-1,0 %	(1 139)	(1 156)
TOTAL		53,0 %	178	272

(en milliers de dollars)

Condensée déclaration des opérations À la fin de l'exercice (Mars 31, 2010)		**Variation en %**	**2008-2009**	**2009-2010**
DÉPENSES	Total de dépenses	-3,0 %	6 159	5 972
CHIFFRE D'AFFAIRES	Total des revenus	-	-	-
COÛT NET DES OPÉRATIONS		-3,0 %	6 159	5 972

En 2009-2010 le CGFC a investi un montant important pour se procurer de l'équipement de vidéoconférence, ce qui a augmenté le montant des actifs de 53 %.

États financiers

Les états financiers du Comité se trouvent sur le site web du CGFC à l'adresse suivante :
http://www.cfgb-cgfc.gc.ca

Liste des tableaux supplémentaires

Le tableau électronique de renseignements supplémentaires suivant est disponible sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse : *http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fr.asp*

Évaluations

Autres sujets d'intérêt

Contacts pour informations supplémentaires

Téléphone :
1-877-276-4193 [Sans frais]
(613) 996-8529

Télécopieur :
1-866-716-6601 [Sans frais]
(613) 996-6491

Adresse électronique :
cfgb-cgfc@cfgb-cgfc.gc.ca

Visitez le site Web du Comité au http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/ pour plus de sommaires de cas, rapports annuels et autres renseignements sur le travail du Comité.